

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Е.С. Кравченко, Е.А. Колесникова

Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского  
г. Донецк, Украина

В одном из своих произведений К.Э. Циолковский высказал философскую идею о том, что: «...двигатели прогресса – это изобретатели машин, которые улучшают производимые продукты, сокращают работу и делают ее более легкой» [1]. Нельзя не согласиться, что в основе прогресса лежит повышение эффективности производства, под которым понимается экономическая и социальная результативность хозяйственной деятельности. Хозяйственная деятельность на любом предприятии осуществляется при определенном взаимодействии трех факторов: персонала, средств и предметов труда. Однако необходимо принять во внимания влияние внешней среды на успешное функционирование предприятия. «Степень влияния внешней среды на субъекты хозяйственной деятельности отнюдь не одинакова, что связано с различиями как в сфере деятельности, так и с внутренним потенциалом предприятия. В достаточно сложной среде, окружающей предприятие, действует большое количество факторов, к ним относятся: экономические, политические, социальные, технологические, экологические и иные факторы. Им свойственно иметь высокий уровень вариантности, неопределенности и непредсказуемости возможных последствий» [2]. «В условиях экономической нестабильности, отсутствия системных рыночных преобразований, проблем неплатежей в процессе хозяйственной деятельности предприятий, часто возникает кризис, ведь рыночная экономика предъявляет высокие требования к действующим субъектам рынка и неизбежно устраняет нежизнеспособные элементы, освобождая дорогу самым эффективным субъектам» [3]. Кризисные явления в деятельности предприятия является моментом резкого обострения противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия отдельных элементов микроэкономической системы внутри себя, а так же, с внешним окружением. Такие противоречия возникают между: «количественными и качественными характеристиками продукции и характеристиками рыночного спроса; возможной и необходимой производственной мощностью предприятия; необходимым объемом ресурсов и возможностью их привлечения; рыночной стоимостью продукции и объемом расходов; между фактическим и плановым распределением прибыли предприятия на производственное и социальное развитие. Накопление противоречий приводит к нарушению равновесия экономической системы и ухудшения ее общего состояния. Возникает ситуация, при которой изменение действующих на систему внешних, внутренних и исходящих факторов. Как следствие, сначала ухудшается, а затем постепенно теряется жизнеспособность предприятия, возможность возвращения к равновесному состоянию, возникает дефицит ресурсов или возможностей предприятия для дальнейшего развития» [4].

Актуальность выбранной темы подтверждается тем, что в условиях современного кризиса и нестабильной экономики, предприятия нуждаются в системе управления, которая могла бы обеспечить им устойчивое положение на рынке, достойный уровень конкурентоспособности, модернизированную, организационную и информационную систему производства для того, чтобы оно имело почву для дальнейшего развития и получения стабильных экономических результатов.

Цель данной работы изучить сущностные признаки кризиса на уровне предприятий, исследованы основные этапы стабилизации финансового состояния предприятий, разработаны основные направления повышения эффективности функционирования предприятий.

Понятие кризис имеет множество различных трактовок. «Слово кризис происходит от греческого (*krisis*) – крутой перелом, тяжелое переходное состояние, острое затруднение, тяжелое положение.

Понятие кризис в XVII–XVIII веках стало применяться в отношении процессов, происходящих в обществе. Лишь в XIV веке значение кризиса перешло в экономику. «Классическое» экономическое понятие кризиса, формулирующееся в то время, означает не желаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической среде, характеризующийся колебаниями и негативными явлениями, помехами.

Профессор Оксфордского университета, историк Филип Кей, считает, что «...первый в мировой истории кризис разразился еще в Римской империи в 88 году до нашей эры. Другие ученые первым экономическим кризисом считают кризис 1825 года в Англии, который частично затронул экономику США и Франции и стал первым кризисом, который охватил сразу несколько отраслей промышленности» [5]. Взгляд различных научных школ и ученых-экономистов на вопрос причин возникновения кризисных явлений довольно обширный. С точки зрения Австрийской школы «...кризис в рыночной экономике происходит в результате конъюнктуры на денежном рынке, создаваемой центральными банками и системой не со 100 % нормой резервирования, что создает экономический бум. Предприниматели уверены, что проекты нужны экономике, будут прибыльными и начинают инвестировать в потенциально убыточные проекты. Домохозяйства из-за роста цен перестают сберегать и начинают тратить больше своих доходов, берут ссуды. Бум вечно продолжаться не может и всегда наступает второй этап – кризис: кредитование и денежная масса падает, в результате цены повышаются. И потребители, и предприниматели в долгах. Начинаются оптимизации производства, сокращение штата и т. д. [5].

Нельзя не согласиться с точкой зрения К. Маркса, который в своем труде «Капитал. Критика политической экономии» (том I) отмечал, что: «...до промышленной революции конца XVIII в. не существовало никаких регулярно повторяющихся бумов и депрессий. Циклы депрессий возникают на исторической арене примерно в то же самое время, что и современная промышленность. Кризисы являются неотъемлемой чертой капиталистической экономики. Причина возникновения кризиса в производстве товаров сверх платежеспособного спроса. И дело не в ошибках оценки емкости рынка и даже не в желании владельцев капитала получить максимальную прибыль, а в самой природе и законах развития экономики, нацеленной на получение прибыли».

Анализируя различные взгляды ученых, опираясь на исторический опыт развития экономики, можно сказать, что причина появления кризисных явлений в деятельности субъектов хозяйствования скрыта в самом рыночном хозяйстве. Она вызвана постоянным изменением рыночных ориентаций потребителей, неопределенностью экономического поведения контрагентов предприятия, необходимостью постоянной корректировки основных элементов и функциональных подсистем самого предприятия с целью обеспечения адекватности входным и выходным параметрам развития системы в целом.

В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия». В широком смысле «...это незапланированные процессы, которые ставят под угрозу само существование предприятия, переломные моменты в последовательности событий и действий при функционировании предприятия. Типичным для выхода из кризиса на предприятии считаются два варианта: ликвидация предприятия или преодоление кризиса и выход на инновационные технологии развития. Продолжительность между началом кризиса и его завершением бывает разной длительности: с большими сроками, где происходят слабо ускоряющиеся кризисные процессы; высоко интенсивные, с короткими сроками развития. При этом в редких случаях кризис появляется неожиданно, то есть без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия. Настоятельная необходимость решительного изменения стратегии организации возникает при приближении или наступлении кризисной ситуации. К основным симптомам кризиса относят отсутствие бюджета развития, снижение прибыльности, сокращение доли рынка и потерю предприятием ликвидности» [6].

Проблемы кризисного состояния экономики предприятия характеризуются следующими признаками:

1. Отсутствие удовлетворительного текущего финансового обеспечения, не имея бюджета для дальнейшего роста и развития.
2. Управление организацией в рыночной среде строится по методу «проб и ошибок», а не на системном подходе, что приносит большие издержки и потери.
3. Отсутствие профессиональных менеджеров по управлению предприятием в условиях кризиса.
4. В условиях кризиса у предприятия острая нехватка времени на разработку рациональных решений [6].

Развитие кризиса на уровне предприятия структурно делится на три фазы: 1) скрытый кризис (кризис эффективности); 2) кризис платежеспособности; 3) кризис расчетов (угроза банкротства, неплатежеспособности).

Характерным признаком первой фазы – кризиса эффективности, является «снижение эффективности деятельности предприятия, которое проявляется через негативную динамику показателей прибыльности оборота и капитала, продолжительность операционного и финансового цикла предприятия, его рыночную стоимость. Причиной снижения эффективности является получение убытков сначала от проведения отдельных хозяйственных операций, затем – в отдельные временные периоды, и постепенно – в целом по результатам хозяйственно-финансовой деятельности. Сначала убытки, которые возникают, покрываются за счет внутренних резервов. Постепенно внутренние резервы противодействия текущей убыточности исчерпываются, что обуславливает переход к следующей фазе развития кризиса – кризи-

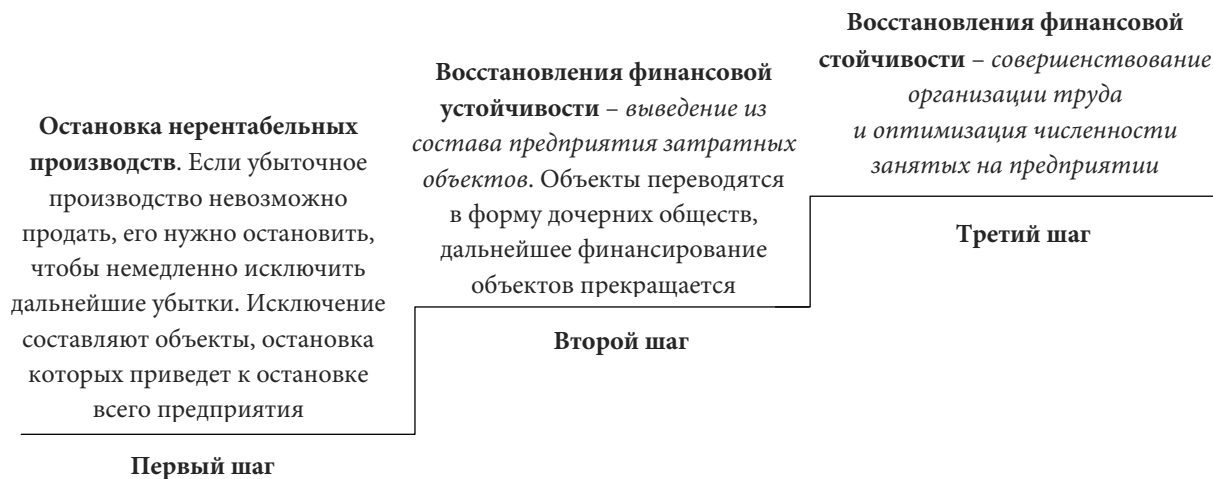
са платежеспособности». Вторая фаза характеризуется периодическим и продолжающимся дефицитом денежных средств для выполнения предприятием своих обязательств и финансирования своей текущей деятельности. «Внешним проявлением такого положения является задержка во времени осуществления текущих платежей, уплатой экономических санкций за несвоевременные расчеты, появлением просроченной кредиторской задолженности и непогашенных кредитов и займов. Третья фаза – кризис расчетов по долгам и финансовая несостоятельность. К ней ведет углубление кризиса неплатежеспособности, что обуславливает возникновение ситуации банкротства» [7].

В жизнедеятельности любого предприятия имеет место проявление кризисных явлений, избежать которых во многих случаях не реально, но можно уменьшить их остроту, если учитывать функциональные возможности предприятия и своевременно заметить появление кризисных симптомов. В этом смысле любое управление деятельностью должно быть антикризисным, то есть построенным на учете кризисной опасности. Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится внутреннему использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Их применение позволяет не только предотвратить угрозу банкротства и избавить предприятие от использования заемного капитала, но и ускорить темпы дальнейшего развития предприятия.

В условиях кризиса на предприятии финансовая стабилизация последовательно осуществляется по трем этапам: 1) устранение неплатежеспособности; 2) восстановление финансовой устойчивости; 3) обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности в условиях кризиса осуществляется мерами, не приемлемыми с позиций «обычного» управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением. Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено увеличением поступления денежных средств или уменьшением текущей потребности в оборотных средствах. Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это может осуществляться путем: продажи краткосрочных финансовых вложений, продажи дебиторской задолженности по любой предлагаемой цене, продажи запасов готовой продукции, продажи избыточных производственных запасов, продажи инвестиций, продажи нерентабельных производств и объектов непроемственной сферы [8, с. 17].

Вторым механизмом финансовой стабилизации является восстановление финансовой устойчивости, сущность которого – максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов, которое проходит в следующей последовательности (см. рисунок).



**Рисунок – Основные этапы финансовой стабилизации на предприятии**

Третьим механизмом финансовой стабилизации является обеспечение финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Основные задачи на этом этапе: 1) повышение конкурентных преимуществ продукции; 2) увеличение денежного компонента в расчетах; 3) увеличение оборачиваемости активов.

На этом этапе необходимо обратить внимание на маркетинг. Суть антикризисного маркетинга – деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. На предприятиях необходимо организовать службу маркетинга, которая занимается изучением спроса, каналов продаж, методов продвижения продукции, возможностей конкурентов. Такой анализ – основа выбора ассортимента и коммерческо-торговой политики предприятия. Предпосылки для финансовой стабилизации компании появляются только тогда, когда предприятие оказывается способным дать потребителю и рынку то, что ему необходимо, по приемлемой цене, в нужном количестве и нужного качества, в нужное время и в нужном месте [8, с. 56].

Становление рыночно-ориентированной системы хозяйствования требует внедрения одновременно руководящего и управляемого организационно-экономического механизма, способного обеспечить ста-

бильное, эффективное и прибыльное функционирования предприятий. Для решения этой задачи определенного значения приобретают факторы роста эффективности производства [9]. Эффективность производства – представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования средств производства и рабочей силы за определенный промежуток времени. Все факторы повышения эффективности функционирования предприятий сводятся к трем направлениям:

1. Управление затратами и ресурсами.
2. Развитие и совершенствование производства и иной деятельности.
3. Совершенствование системы управления предприятием и всеми видами его деятельности.

К первой группе факторам можно отнести меры по повышению текущей производственной деятельности предприятия: рост производительности труда и уменьшения затратоемкости производства продукции; снижение общей ресурсоемкости производства. Все это побуждает предприятие к рациональному использованию природно-сырьевых ресурсов. Активная мобилизация указанных факторов предусматривает осуществление таких мероприятий, как: ускорение внедрения результатов научно-технического и организационного прогресса в практику деятельности предприятия; совершенствование организационной и производственной систем управления, форм и методов организации деятельности; повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции; усовершенствования и постоянная корректировка всех видов деятельности для обеспечения их требованиям современности. Выделенные мероприятия и представляют собой второе направление, которое способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

Но важнейшее значение приобретают факторы, которые определены третьей группой, поскольку их мобилизация предполагает определение места реализации в системе управления деятельностью. Здесь целесообразно рассматривать внутренние и внешние по отношению к предприятию факторы. Ведь факторами внутренней среды можно оперировать на уровне предприятия, а вот внешними факторами управлять почти невозможно, так как они требуют обычно существенных структурных сдвигов, разветвления инфраструктуры предприятия, привлечение институциональных механизмов для обеспечения надлежащих предпосылок функционирования предприятия, и вообще – усовершенствования и разработки действенных государственных экономических и социальных программ развития общества [9].

Подводя итог можно сделать вывод: ничто не вечно. Так и предприятия зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго и только потому, что они постоянно меняются, трансформируются, модернизируются и выживают в кризисной рыночной экономике. Но только от грамотного руководства, многоаспектного планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности зависит продолжительность жизни предприятия. Кризисные ситуации в организациях возникают из-за множества проблем. В период кризиса, в жизни предприятия всегда возникают проблемы связанные с нехваткой финансовых средств, и оно становится уязвимым во всех сферах своей деятельности. В такие периоды антикризисное управление становится надеждой на выживание предприятия. Основной зоной деятельности антикризисных программ является зона финансового управления, поэтому усиление контроля за денежными средствами и затратами всегда будет первым шагом к преодолению кризиса на предприятии.

### Литература

1. Циолковский, К.Э. Космическая философия : сборник / К.Э. Циолковский. – М. : Москва, 2004. – 496 с.
2. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / О.С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
3. Федорищева, О.В. Аналитический инструментарий исследования внешней среды промышленного предприятия: Научная статья, периодическое издание [Электронный ресурс] / О.В. Федорищева. – Оренбургский государственный университет, 2011. – Режим доступа : [http://www.auditfin.com/fin/2011/2/2011\\_II\\_09\\_07.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2011/2/2011_II_09_07.pdf).
4. Петрович, И.М. Економіка та фінанси підприємства : підручник / И.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2014. – 408 с.
5. Экономический кризис / Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org>.
6. Дурицына, Р.Ф. Управление организацией в условиях кризисов: проектный подход [Электронный ресурс] / Р.Ф. Дурицына. – Режим доступа : [http://www.pmpromy.com/files/864/2\\_%20Duricina-Full%20paper-RUS.pdf](http://www.pmpromy.com/files/864/2_%20Duricina-Full%20paper-RUS.pdf).
7. Скібіцька, Л.І. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 584 с.
8. Марчева, И.А. Антикризисное управление : учеб.-метод. пособ. / И.А. Марчева, Ю.А. Лебедев. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.
9. Гетьман, О.О. Економіка підприємства : навч. посіб. / В.М. Шаповал, О.О. Гетьман. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.